الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعـــة حسيبـــة بن بوعـلـي - الشلـــــف -

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

الملتقى الدولي حول:

رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة

يومي 13- 14 ديسمبر 2011

عنوان المداخلة :

رأس المال الفكري كميزة تنافسية للمؤسسة الفندقية

من إعداد:

الأستاذة :حمو زروقي امال أستاذة مؤقتة -جامعة الشلف– **amel_zerouki @hotmail.fr**

الأستاذ :زيان بروجة علي استاذ مساعد صنف "ب" -بالمركز الجامعي بتسمسيلت
ziane_berrouja@yahoo.fr

الملخص

تهدف هذه المداخلة إلى إبراز دور رأس المال الفكري كميزة تنافسية للمؤسسة الفندقية في تعزيز مركزها التنافسي،حيث تطرقنا إلى مفهوم رأس المال الفكري و أنواعه و أهميته ،كما تطرقنا إلى مفهوم الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة، أنواعها، العوامل المؤثرة عليها وخصائصها، وتناولنا أيضا مفهوم الفنادق و أنواعها و خصائصها و خريطتها التنظيمية وركزت الدراسة على فوائد رأس المال الفكري كميزة تنافسية للمؤسسة الفندقية، و توصلنا في الأخير إلى جملة من النتائج و التوصيات.

Résumé

L’objectif de cette intervention pour clarification le rôle capital intellectuel de l’avantage concurrentiel de l’entreprise hôtelière pour augmenter sa position compétitif ,on a présente la définition du capital intellectuel et ses genres et son importance,et comme on a présente la définition de l’avantage concurrentiel et ses genres ,et les effets dominateurs ainsi que ses spécialités .on a présente aussi la définition de l’hôtelière ,son genre,et ses spécialités .

Et cette étude s'est concentrée sur les bénéfices du capital intellectuel comme avantage concurrentiel pour l'entreprise hôtelière .
A la fin on est arrivé a la conclusion de plusieurs résultats et de recommandations .

المقدمة:

يخطئ من يعتقد أن توفر العنصر المالي (الموارد المالية) لدى المؤسسة وحده قادر على تحقيق النجاح ، فالموارد المالية مع غيرها من الموارد المتاحة الأخرى يجب أن تعمل بشكل متكامل لتحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجياتها، وأحد أهم عوامل تحقيق النجاح غير المستغلة بشكل ايجابي هي توفر كوادر في المؤسسة بملكة الإبداع والابتكار مما يمنحها رأس مال فكري ،حيث أنه لم تعد الحياة تسمح بالسكون بل لابد من الديناميكية والحركة والإبداع والتجديد في كل نواحي الإدارة ومواكبة التغيير الفعال حيث أن المؤسسات سواء كانت كبيرة أو صغيرة تعاني دائما من مشكلة أنها دخلت في قوالب معتادة وتقليدية وروتينية مما يؤثر على جودة قرارها وتناسبه مع معطيات ومتطلبات العصر حيث لمواكبة هذه التغيرات لابد من أن تختار المؤسسة حلولا مبتكرة تميزها وتمنحها دفعة في ساحة المنافسة ، مهما كان مجالها بل ولقد أصبح من الأقوال المأثورة هذه الأيام أنه إما الابتكار عموما أو الاندثار و المؤسسة الفندقية كغيرها من المؤسسات التي تبحث عن التميز في محيطها التنافسي وبالتالي يمكن أن يحقق رأس المال الفكري ميزة تنافسية لها ،وبناءا على ما سبق سنحاول من خلال هذه المداخلة الإجابة على الإشكالية التالية :

ما دور رأس المال الفكري كميزة تنافسية للمؤسسة الفندقية في تعزيز مركزها التنافسي ؟

و تندرج ضمن هذه الإشكالية **الأسئلة الفرعية** التالية:

1. ما مفهوم رأس المال الفكري و ما هي أنواعه و خصائصه؟
2. ما المقصود بالفنادق و ما أنواعها؟
3. المقصود بالميزة التنافسية؟ و ما هي أبعاد تحقيقها؟
4. كيف يتم تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة الفندقية؟

تبعا لإشكالية البحث المطروحة فإن الباحث ينطلق من **الفرضيات** التالية :

1. يعتبر رأس المال الفكري أهم ميزة تنافسية يمكن للمؤسسة الفندقية اكتسابها.
2. يعمل رأس المال الفكري على تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة الفندقية في محيطها التنافسي.

أهمية الدراسة :

تنبع أهمية هذه الدراسة من حاجة المؤسسة للميزة التنافسية من اجل تعزيز مركزها التنافسي و رأس المال الفكري يمكن أن يكون كميزة تنافسية لها تميزها عن غيرها من المؤسسات ،كما أن موضوع رأس المال الفكري له أهمية متزايدة اليوم باعتباره النشاطات أو العمليات التي تساعد على اكتشاف وتدعيم تدفق القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد، وتمكنهم هذه القدرات من إنتاج منتجات جديدة للمنظمة، و من ثم توسيع حصتها السوقية من جهة، وتعظيم نقاط قوتها من جهة أخرى.

أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف الدراسة في النقاط التالية :

1. التعرف على مفهوم وأهمية رأس المال الفكري بأنواعه المختلفة
2. الوصول إلى تحقيق رأس المال الفكري للميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية
3. إدراك بعض المفاهيم عن الميزة التنافسية و المؤسسة الفندقية .
4. إبراز الركائز الأساسية التي ينبغي أن تراعيها الإدارة الفندقية للكسب رأس مال فكري.

منهج الدراسة:

لكي يتم الإلمام بإشكالية البحث وللإجابة على فرضيات البحث فإننا سنتبع في دراستنا المنهج الاستنباطي من خلال الأسلوب الوصفي من أجل عرض المفاهيم المتعلقة برأس المال الفكري و الميزة التنافسية والمؤسسات الفندقية.

أقسام البحث.

لتجسيد ما تم التطرق إليه في الفقرات السابقة وحتى يمكن التعرض لأهداف وفرضيات البحث سيتم تقسيم البحث إلى أربعة محاور رئيسية :

سنتناول في **المحور الأول** مفاهيم عن رأس المال الفكري والتي سنتطرق فيها إلى مفهومه و أنواعه وأهميته .

أما بالنسبة إلى **المحور الثاني** فخصصناه الميزة التنافسية و الذي سنتناول مفهومها، أنواعها، العوامل المؤثرة عليها وخصائصها و أبعاد تحقيقها. والمحور الثالث فخصصناه للفنادق و الذي سنتناول مفهومها و أنواعها و خصائصها و خريطتها التنظيمية

و سنتناول في **المحور الرابع** دور رأس المال الفكري كميزة تنافسية في تعزيز تنافسية المؤسسة الفندقية و الذي سنتطرق فيه إلى رأسالمال الفكري في الفنادق و فوائد رأس المال الفكري كميزة تنافسية في المؤسسة الفندقية

المحور الأول:مفاهيم عن رأس المال الفكري

1.مفهوم رأس المال الفكري

هناك عدة تعار يف تناولت مفهوم رأس المال الفكري نذكر من بينها:

- "هو الموهبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات، وكذلك الماكينات التي تجسدها، والممكن استخدامها لخلق الثروة".[1]

- " هو مجموع كل ما يعرفه كل الأفراد في المنظمة ويحقق ميزة تنافسية في السوق ".[2]

-" رأس المال الفكري هو مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن و الفرص التي تتيحها التكنولوجيا "[3]

- يمكن تعريف رأس المال الفكري "على أنه مجموعة من الأشخاص الذين يمتلكون المعارف والخبرات والمنجزات التي تمكنهم من الإسهام في أداء المنظمات التي يعملون بها؛ وبالتالي الإسهام في تطور مجتمعاتهم بل والعالم بأسره"، وتبعاً لذلك يمكن القول بأن رأس المال الفكري هو:[4]

- •جزء من رأس المال البشري للمنظمة.
- •يتكون من مجموعة من العاملين الذين يمتلكون قدرات معرفية وتنظيمية دون غيرهم.

---

[1]توماس أ. ستيوارت،2004، ثورة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين، ترجمة علا أحمد إصلاح، ، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ، مصر،2004 ،ص 31

[2]راوية حسن،2005، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر،2005،ص 183.

[3] Ulrich, a new manages for human resources, Harvard business review, January-february, 1998,p:02

[4]عبد الرحمن بن أحمد هيجان،رأس المال الفكري، إستراتيجية التحول من الفئة العامة إلى الفئة المتميزة ،الموقع:

•يرمي إلى إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة.

•يسعى إلى توسيع الحصة السوقية للمنظمة.

•لا يتركز في مستوى إداري معين دون غيره.

•لا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به.

وخلاصة القول يتمثل رأس المال الفكري في القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق و الاستراتيجي للأنظمة و الأنشطة و العمليات و الاستراتيجيات بما يضمن للمنظمة امتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

2.مكونات رأس المال الفكري

تختلف وجهات النظر الإدارية والمحاسبية من حيث مكونات رأس المال الفكري ومن بين هذه التقسيمات:[1]

_ رأس المال البشري والذي يعبر عنه دائماً بالمهارات والمعرفة الّتي يمتلكها العاملون والمستخدمون بالشركة، ويعتبر هذا المكون من أكثر المكونات إشكالية من حيث عملية القياس بالنسبة للمختصين في المحاسبة حيث لا يتلاءم هذا المكون مع نماذج الكلفة الجارية والتاريخية.

_ رأس المال العملاء وهو يتضمن ما يحققه من قيمة للشركة والتي يكون مصدرها نوعية الخدمات الّتي يقدمها المجهزون أو قناعة العملاء و ولائهم، ويكون رأس المال هذا كاملاً في أي جزء أو مكون للبيئة الخارجية للشركة يسهم في خلق قيمة مضافة للشركة.

_ رأس المال الهيكلي فهو يتجسد في مجموعة من الأنظمة الفرعية للشركة والتي قد تمثّل أشكالاً أخرى لرأس المال الفكري وخير مثال عليه هو العمليات التشغيلية والتصنيعية للشركة يضاف إليها جميع أشكال الملكية الفكرية الّتي تمتلكها.

3. أهمية رأس المال الفكري في المؤسسة

تتمثل أهمية رأس المال الفكري فيما يلي :[2]

[1]أسامة عبد المنعم ،رأس المال الفكري وأثره على منشآت الأعمال الصناعية – دراسة حالة شركة الألبسة الجاهزة الأردنية، الموقع:[IMG]file:///C:/DOCUME%7E1/DVD/LOCALS%7E1/Temp/msohtml1/01/clip_image001.gif[/IMG]

[2]مصطفى أحمد سيد، إدارة الموارد البشرية : الإدارة العصرية لرأس المال الفكري ،القاهرة ،2004 .

–يرى الباحثون أن هناك عاملا هاما من عوامل أخرى يعطي المنظمة القدرة على الاستمرارية في امتلاك القدرة التنافسية.

– زيادة القدرة الإبداعية.

– إبهار وجذب العملاء وتعزيز ولائهم.

– تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة أو المطورة، وتقليل الفترة بين كل ابتكار والذي يليه.

– خفض التكاليف وإمكان البيع بأسعار تنافسية.

– تحسين الإنتاجية.

– تعزيز القدرة التنافسية.

– أن رأس المال الفكري يعتبر من أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين؛ لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال منظماتهم، فضلاً عن ابتكاراتهم المتلاحقة.

– توظيف نظم قياسه التي أصبحت من أهم المؤشرات التي تعكس تطور الفكر الإداري، فهو يعد من أهم ممارسات المحاسبة الإدارية.

الحاجة إلى إعطاء جهود التنمية البشرية والتدريب مضموناً إستراتيجياً يلبي احتياجات تنمية طاقات الإبداع والتعلم المؤسسي في جانب ، وقيمة رأس المال المعرفي للمجتمع ومؤسساته في جانب آخر.

المحور الثاني : الميزة التنافسية

يمكن للمؤسسة اكتساب ميزة تنافسية من خلال الاستغلال الأفضل لمواردها المادية و البشرية.

وفي هذا المحور سنتطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية،أنواعها، أبعاد تحقيقها، العوامل المؤثرة على إنشاءها و محدداتها الأساسية.

1. مفهوم الميزة التنافسية:

هناك عدة تعار يف للميزة التنافسية نذكر من بينها:

- " هي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط".[1]

- "تعرف الميزة التنافسية على أنها الميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقها في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس"[1]

---

[1]مصطفى محمود أبو بكر، المــوارد البشريـــة مـــدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الـــدار الجامعية، مصر. 2006 ، ص 13

– ويعرفها M.Porterعلى أنها" تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع."

–بأنها قوة داعمة و دافعة وقيمة أساسية طويلة المدى تتمتع بها المنظمة و تؤثر على سلوك العملاء في إطار تعاملهم مع المنظمة و تستمر لفترة أطول بغض النظر عن طول أو قصر دورة حياة الناتج الذي تقدمه المنظمة "[2]

و من هنا يمكن القول أن الميزة التنافسية هي العنصر الذي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها و الذي يمكنها من الزيادة أو المحا فضة على موقعا في السوق مقابل منافسيها.

2. **أنواع الميزة التنافسية**

يرى مايكل بورتر (أستاذ بجامعة هارفارد) أن الميزة التنافسية تنقسم إلى نوعين:[3]

- **التميز في التكلفة**

تتميز بعض الشركات بقدرتها على إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين. هذه الميزة تنشأ من قدرة الشركة على تقليل التكلفة

- **التميز عن طريق الاختلاف أو التمييز**

شركات أخرى تتميز بقدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات فيها شيء ما له قيمة لدى العملاء بحيث تتفرد به عن المنافسين

و بالتالي فهو (بورتر) يرى أنه يوجد **ثلاث استراتيجيات رئيسية**

- **إستراتيجية أقل تكلفة**

و فيها تكون إستراتيجية الشركة تقليل التكلفة بالطبع مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة. مثل الكثير من المنتجات الصينية في الوقت الحالي

-**إستراتيجية التمييز**

وفيها تكون إستراتيجية الشركة أن تقدم منتجات أو خدمات متميزة عن تلك المقدمة من شركات منافسة وبالتالي فإن العميل يقبل أن يدفع فيها سعر أعلى من المعتاد. مثال منتجات شركة سوني

---

[1]نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996،ص 39

[2]عبد السلام أبو قحف ، " إدارة الأعمال الدولية ، دراسات وبحوث ميدانية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،2001، ص 428

[3] دون ذكر اسم الناشر، الميزة التنافسية والاستراتيجيات الأساسية، على الموقع:

http://samehar.wordpress.com/2006/06/25/a625/

- **إستراتيجية التركيز**

في هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة شريحة معينة من السوق و تحاول تلبية طلباتهم وبالتالي فإن المؤسسة في هذه الحالة تهدف إلى تحقيق التميز في المنتجات أو السعر أو كلاهما. مثال حلاق الأطفال

هذه التقسيمات التي اقترحها بورتر لاقت اهتماما و في المقابل لاقت بعض النقد .فيرى آخرون أنه يمكن لمؤسسة أن تهدف إلى تقليل التكلفة و تقديم منتجات مميزة في آن واحد فالشركات اليابانية استطاعت تقديم جودة عالية بسعر قليل .و كذلك فقد يؤدي التميز إلى اكتساب حصة كبيرة في السوق مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج و الحصول على وفورات الحجم (قلة تكلفة الوحدة نتيجة إنتاج حجم أكبر). كذلك فإن أي مؤسسة لا يمكنها أن تغفل عن السعر و لا أن تغفل عن الجودة و لا عن احتياجات العملاء .

3. خصائص الميزة التنافسية: [1]

لإعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح تم وصفها :

1) بأنها نسبية و تتحقق بالمقارنة وهي ليست مطلقة .
2) تمكن من تحقيق التفوق و الأفضلية للمنظمة التي تتسم بها قياسا للمنافسين .
3) تصدر عادة من داخل المنظمة و تخلق قيمة لها .
4) تترجم كفاءة أداء المنظمة في ممارسة مهامها و في قيمة ما تقدمه للعملاء وبذلك فهي تأثر في سلوكا تهم من خلال إدراكهم للأفضلية فيما تقوم المنظمة بتصريفه و بالتالي تحفزهم على الاقتناء.
5) تتحقق لمدة طويلة و تستمر في المنظمة عند تجديدها و تطويرها .

4. أبعاد تحقيق الميزة التنافسية:

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما: [2]

- **القيمة المدركة لدى العميل:**

بمعنى قيام المنظمات باستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة، مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة وخدمات ما بعد البيع.

[1] حسن علي الزعبي ،" نظم المعلومات الإستراتيجية –مدخل إستراتيجي"، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن -2005ص، 138.

[2] مصطفى محمود ،مرجع سبق ذكره ، ص 15

وتؤدي إدارة رأس المال الفكري دورا هاما في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على مكوناتها والذي يتمثل في رأس مال العلاقات.

- **التميز:**

يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية، رأس المال الفكري والإمكانيات التنظيمية.

5. العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية.

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية، نذكرها كالتالي:

- **العوامل الخارجية:**

ان التغير في احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية يمكن ان تفقد الميزة التنافسية قيمتها في حين قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات.

من هنا تظهر أهمية قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية، و يعتمد هذا على مرونة المنظمة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات، و وجود نظام معلومات أصلا.

- **العوامل الداخلية:**

امتلاك المنظمة للموارد لا تتوفر لدى المنافسين الاخرين أو القدرة على بناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المؤسسات المنافسة ، من بينها الابتكار والإبداع اللذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية، و لا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة، ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة.

المحور الثالث:الفنادق

الفنادق منظمات متعددة الأنواع والأشكال والأغراض ،انتشرت في كافة أرجاء العالم ،فهي عبارة عن أنظمة رئيسية جزئية من القطاع السياحي لكل بلد من بلدان العالم حيث تشكل بمجموعها نسبة معينة منه.

1. مفهوم الفنادق:

يوجد عدة مفاهيم للفنادق ذكر من بينها :

- القوانين الشائعة تقول بأن الفندق هو المكان الذي يستطيع المكوث فيه جميع أولئك الذين يحسنون التصرف ويستطيعون دفع أجور إقامتهم وتسليتهم والخدمات الأخرى كالطعام فيكون لهم بمثابة بيت مؤقت .أنه بيت بعيد عن البيت تتوفر فيه كل مستلزمات الراحة لكنه مقابل أجور محددة .[1]

- في البداية كان يقصد بكلمة فندق الأماكن التي تقوم بإنتاج وعرض خدمة النوم مقابل الدفع .ولكن مع ازدياد متطلبات السياح ورغبة أصحاب الفنادق بزيادة التكامل في الخدمات المقدمة أخذت تظهر شيئا فشيئا تقديم خدمة الطعام بالإضافة لخدمة النوم .

وهذا السبب الذي دفع عددا كبيرا من المتخصصين في مجال السياحة و الفندقة أن يعطوا تعريفين لمعنى هذه العملية :في المعنى الواسع والمعنى الضيق للكلمة .في المعنى الواسع الفندقة تشمل عملية تقديم الخدمتان الأساسيتان (خدمة النوم وخدمة الطعام).وفي الخالة الثانية "أي في المعنى الضيق" فان الفندقة تشمل تقديم خدمة النوم فقط.[2]

- وكان الفندق له عدة مسميات سابقة مثل (النزل) أو الخان أو الوكالة أو الحانة وهو عبارة عن مبنى مجهز لاستقبال الضيوف ،ولإقامة النزلاء ،بحيث يجد فيه النزيل الراحة والمأوى والمأكل والخدمة لمدة زمنية معينة ،مقابل أجر معلوم ومحدد ،

-ويمكن تعريف الفندق بأنه مبنى أو مؤسسة أو منشأة تمد الجمهور بالإقامة والطعام والخدمة [3]

- اختلفت آراء المنظمات المتخصصة و آراء الكتاب المتخصصين في مجال إدارة الفنادق حول تعريف الفندق ،فالجمعية الأمريكية للفنادق والموتيلات عرفت الفندق كما يلي :"الفندق –نزل أعدت طبقا لأحكام القانون ليجد فيه النزيل المأوى والمأكل وخدمات أخرى لقاء أجر معلوم.

أما القانون البريطاني فقد عرف الفندق كما يلي :"الفندق-مكان يتلقى الملتزم خدمات المأوى والطعام مقابل سعر محدد قادر على دفعه".وبموجب هذا القانون يجب على الفندق أن يقدم خدمات المأوى والطعام والشراب إلى المسافرين القادرين على دفع ثمنها ويحق له رفض تقديم هذه الخدمات للمسافر غير المهذب أو غير القادر على دفع ثمنها.

غير أن ويبستر قدم تعريفا للفندق في معجمه الجديد المعد لطلاب الكليات كما يلي :"الفندق-مبنى أو مؤسسة تمد الجمهور بالإقامة والطعام والخدمة".[4]

2. تصنيف الفنادق

يوجد عدة أنواع من الفنادق والتي لها عدة تصنيفات كما يلي :

1.2 :تصنيف الفنادق حسب الموقع :

يمكن تقسيم الفنادق وفق هذا المعيار إلى أنواع متعددة أهمها :[1]

[1] عبد العزيز أبو نبعه،تسويق الخدمات المتخصصة ،الوراو ،الأردن ،الطبعةالاولى ،2005 ص 155
[2]مروان السكر ،الفندقة إدارة واقتصاد،دارمجدللوي ،الأردن ، 1994ص 09
[3]أحمد محمد المصري ،إدارة الفنادق ،مؤسسة شهاب الجامعية ،الإسكندرية ،1998،ص 29
[4] محمد أمين محي الدين السيد علي ،إدارة الفنادق ،الأردن ،الطبعة الأولى ،1998 ، ص 40

– **فنادق مراكز المدن** :يقع هذا النوع من الفنادق في مراكز المدن على مسافة قريبة من مراكز العمل ومراكز التسوق والأبنية العامة ...الخ.

– أسعارها مرتفعة وأحجامها تتراوح ما بين الفنادق الصغيرة الحجم أي (25) غرفة إلى الفنادق الضخمة أي (2000) غرفة .يوجد فيها أقسام مخصصة لإيواء السياح وأخرى مخصصة لإيواء رجال الأعمال ،ويقدم هذا النوع من الفنادق كافة أنواع الخدمات التي يحتاجها السياح ورجال الأعمال .

– **فنادق الضواحي** : يقع هذا النوع من الفنادق في ضواحي المدن ،فنظرا لارتفاع تكلفة الاراضي لإقامة الفنادق في مراكز المدن فان كثيرا من الشركات بدأت تقيم فنادقها في الضواحي المختلفة للمدن التي يمكن أن يكون سعر الأرض فيها منخفضا .أسعارها مرتفعة نسبيا وأحجامها تتراوح مابين 250-500 غرفة مخصصة بصورة رئيسة لإيواء رجال الأعمال والسائحين العاديين إذ تقدم لهم كافة الخدمات التي يطلبونها:المأكولات والمشروبات والنادي الصحي وخدمات الكي والتنظيف ...الخ .ويتوقع زيادة التوسع في هذا النوع من الفنادق في المستقبل.

– **فنادق المنتجعات :** يقع هذا النوع من الفنادق قرب الجبال أو قرب ينابيع المياه المعدنية أو قرب البحيرات أو الشلالات أو بقرب السواحل ...الخ .أسعارها مرتفعة نسبيا وأحجامها تتراوح ما بين 500-700 غرفة ، مخصصة بصورة رئيسية لإيواء طالبي الترفيه والاستجمام ،حيث توفر لهم كافة الخدمات التي يطلبونها من مسابح وملاعب رياضية وخدمات بريد وهاتف ومطاعم ونوادي ليلية ،.الخ.

هذا النوع من الفنادق المنتجعات يمكن تقسيمه إلى أربعة أصناف :

- **فنادق منتجعات صيفية** :تقع بالقرب من السواحل والبحيرات.
- **فنادق ومنتجعات شتوية دافئة** :تقع بالقرب من ينابيع المياه المعدنية والغابات.
- **فنادق منتجعات شتوية باردة** :تقع بالقرب من الجبال والمناطق الباردة .
- **فنادق منتجعات تعمل على مدار العام** :تقع في المناطق التي يكون مداخلها معتدلا .

–**فنادق المطارات** :يقع هذا النوع من الفنادق بالقرب من المطارات أو في داخلها .الغرض الأساسي من إنشائها إيواء المسافرين بالطائرات ومسافري الشركات السياحية والمسافرين العابرين الذين يضطرون لسبب من الأسباب التوقف والإقامة في الفندق.

–**فنادق العبور :** يقع هذا النوع من الفنادق على الطرق البرية السريعة وضواحي المدن الكبرى بصورة رئيسية

ويمكن التقسيم حسب المعطيات التالية كما يلي :[2]

[1]مرجع سبق ذكره ،ص 45-48

[2]مروان السكر ،مرجع سبق ذكره ،24، 25

2.2: حسب هدف الإقامة

- **فنادق رياضية** :بهدف مشاهدة الألعاب الرياضية أو المشاركة بها .
- **فنادق علاجية** :بهدف العلاج بالقرب من الينابيع والمياه المعدنية .
- **فنادق رجال الأعمال والتجار** :من أجل عقد الصفقات التجارية أو المشاركة في الندوات الاقتصادية وغيرها.
- **الفنادق الساحلية** :بهدف الإقامة بالقرب من شواطئ و الأنهار والبحار من أجل الاستمتاع والترفيه.

3.2: حسب مدة الاستعمال :

- فنادق تعمل على مدار السنة وغالبا ما تكون هذه الفنادق تقع داخل المدن.
- فنادق تعمل في فصل واحد ،وهي الفنادق الساحلية التي تقع على شواطئ البحار وتعمل فقط في فصل الصيف.
- فنادق تعمل في فصلين :وهي الفنادق الجبلية حيث تمارس فيها الألعاب الرياضية الشتوية في فصل الشتاء وفي فصل الصيف تستخدم للاستجمام والترفيه.

4.2: حسب شكل ملكية الفندق :

- فنادق خاصة تكون ملك لأفراد معينين.
- فنادق مشتركة :تكون ملكيتها لشركة محدودة

5.2: **تصنيف حسب الدرجات :**[1]

- **فنادق الدرجة الممتازة** :وهي أرقى أنواع الفنادق الموجودة في العالم تقدم خدمات متكاملة للضيوف بأسعار مرتفعة تتناسب مع نوع هذه الخدمات المقدمة وحجمها،وتتميز بمواصفات محددة من حيث الموقع وقطاع الغرف والأغذية والمشروبات .
- **فنادق الدرجة الأولى :**

وتعتبر هذه الفنادق من الفنادق الراقية التي تقدم أفضل الخدمات الفندقية بشكل متكامل ولكن ليست بمستوى الخدمات التي تقدمها الفنادق الممتازة .أسعار الخدمات فيها أقل من أسعار الخدمات في الفنادق الممتازة ،ويتميز هذا النوع من الفنادق أيضا بمواصفات محددة من حيث الموقع وقطاع الغرف والأغذية والمشروبات ...الخ.

- **فنادق الدرجة الثانية :**

[1] محمد أمين محي الدين السيد علي ،مرجع سبق ذكره، ص 49 ،50

ويعتبر هذا النوع من الفنادق الجيدة حيث يقدم خدمات فندقية أقل درجة من الخدمات التي تقدمها فنادق الدرجة الأولى وبأسعار أقل ،وتتميز أيضا بمواصفات محددة من حيث الموقع وقطاع الغرف والأغذية والمشروبات ...الخ.

- **فنادق الدرجة الثالثة :**

ويعتبر هذا النوع من الفنادق الشعبية حيث يكون مستوى الخدمات المقدمة فيها متواضعا و أسعارها رخيصة وخدماتها محدودة ،وتتميز بمواصفات محددة من حيث الموقع و قطاع الغرف والأغذية والمشروبات...الخ.

3.أهمية صناعة الفنادق وخصائصها

- **الاهمية**:تتمثل أهمية صناعة الفنادق كما لي :[1]

أولا :تقديم الخدمات للأفراد

تبين المراجع النظرية المتخصصة أن الفنادق في العصر الحالي لا تقدم للأفراد خدمة الإيواء فقط وإنما أخذت تقدم لهم كل التسهيلات والحاجات الضرورية مثل المأكولات والمشروبات والمطاعم المتخصصة والصالات العامة وتنظيف الملابس والنوادي الرياضية و الليلية والمسابح ..الخ

ثانيا :الحصول على الإيرادات والعملة الصعبة

تعتبر صناعة الفنادق ركنا أساسيا من أركان السياحة ،حيث أنها وسيلة للحصول على العملة الصعبة.

ثالثا :توفير فرص العمل

تبين المراجع النظرية المتخصصة أن الصناعة الفندقية من اكبر الصناعات في العالم توليدا لفرص العمل سواء المباشرة المتمثل في العمل داخل الفندق أو الغير المباشرة المتمثلة في العمالة التي ساهمت في لإنشائه .

رابعا :تعليم وتدريب الأفراد العاملين في المجالات المختلفة للفندقة

معظم الفنادق يمكن أن تلعب دورا هاما في مجال تعليم الأفراد العاملين وتدريبهم من مختلف الفئات إداريين وفنيين وطلاب ...الخ في المجالات المختلفة للفندقة وغيرها من المجالات الأخرى ذات الصلة بغرض زيادة كفاءتهم وتطوير مهاراتهم.

- خصائص النشاط الفندقي

يتميز النشاط الفندقي بالصفات التالية :[2]

[1]مرجع سبق ذكره، ص 52-56
2 مرجع سبق ذكره، ص 60

1.حساسية النشاط الفندقي للأحداث السياسية ،فأي أحداث سياسية تقع في دولة ما قد تؤثر على المنطقة كلها والمثال على ذلك الحروب المستمرة في الشرق الأوسط والحرب بين إيران والعراق وحرب الخليج ،والخلافات السياسية بين الدول حيث أثرت هذه الأحداث على نمو عملية السفر إلى هذه المنطقة بشدة أدت إلى صعوبة التنبؤ بها.

2.حساسية النشاط الفندقي للظروف الاقتصادية للدول التي تصدر الزوار ،فالعملة القوية تمكن مواطنها وحاملها من السفر والإنفاق بسخاء في الدول التي تعاني من انخفاض عملتها.

3.يعتبر مفهوم الخدمة من المفاهيم الأساسية في الصناعة الفندقية حيث يقاس النجاح بمستوى الخدمة المقدمة وهذا يتطلب القياس المستمر لدرجة رضاء النزلاء لهذه الخدمات.

4.يعتبر العنصر البشري هو العنصر الأساسي في الصناعة الفندقي

5.هناك العديد من الأنشطة المختلفة التي تتم داخل الفندق في نفس الوقت كخدمات الإقامة وإعداد الطعام وتقديم الشراب وهذا يتطلب المقدرة على التنسيق لضمان تقديم هذه الخدمات بكفاءة وهذا يبرز دور الإدارة المحترفة.

6.يتميز بنظام الخدمة المستمرة على مدار اليوم.

7.تأثر النشاط الفندقي بالموسمية وهذه إحدى مشاكله وهذا يتطلب الإعداد والتسويق لبرامج شاملة بأسعار مخفضة في أوقات انخفاض الطلب .

8. إن الفندق مؤسسة أو نشاط يصعب نقله أو تحركه فهو لا يذهب إلى المستهلك بل المستهلك هو الذي يجيء إليه بمعنى آخر إن الخدمة يجب أن تستهلك في مكان إنتاجها وهذا يتطلب قدرة فائقة ومستمرة للتسويق ومحاولة جذب العملاء .

9. إن الخدمة الفندقية لا تخزن فالغرفة التي لا تباع اليوم تظل حتى نهاية عمر المشروع ولا يمكن بيعها بعد ذلك أبدا وهذا يعكس أهمية بذل أقصى مجهود لتقليل الغرف غير المباعة إلى أدنى حد .

4. الخريطة التنظيمية للفنادق

لا يختلف التنظيم الإداري للمنشأة الفندقية عن أي منشأة تجارية أخرى حيث تتكون من إدارة عامة للفندق يتبعها مجموعة من الإدارات والأقسام حسب نوع الفندق وحجم تعامله وينقسم الهيكل الإداري عادة إلى ما يلي:[1]

-المدير العام ويعاونه نائب المدير العام للشؤون المالية والإدارية والقانونية ونائب المدير العام للشؤون التجارية والفندقية .

[1] فؤاد السيد المليجي ،المحاسبة في الأنشطة السياحية والفندقية ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،1999 ،ص 114

–تشمل الشؤون المالية أقسام الحسابات والمراجعة والخزينة حيث يتم تسجيل العمليات الخاصة بالفندق ماليا .

–إدارة شؤون العاملين وتتولى كافة الأعمال المتعلقة بشؤون العاملين وملفات الخدمة والتعيين والتدريب.

–إدارة الشؤون القانونية وتتولى كافة النواحي القانونية التي تنشأ نتيجة تعامل الفندق مع الغير

–بالنسبة للقطاع التجاري يشمل إدارة المشتريات والتسويق والمخازن

–القطاع الفندقي يشرف عليه مدير مسئول وينقسم إلى أقسام إدارية و أقسام فنية .

المحور الرابع :دور رأس المال الفكري كميزة تنافسية في تعزيز تنافسية المؤسسة الفندقية

– **رأس المال الفكري في الفنادق:**

يتمثل رأس المال الفكري في المؤسسة الفندقية في كافة الموظفين الموجودين فيها ولديهم الخصائص التالية:[1]

1) **القدرة على التوصل إلى أفكار تتصف بالأصالة:**

ويقصد بذلك قدرة الشخص على إيجاد أفكار تتصف بالجدة ، وغير مألوفة (فريدة)، سواء ارتبطت بالموقف التسويقي موضع الابتكار بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر ،وبالتالي فإن المفكر يجب أن يكون قادرا على التوصل إلى أشياء جديدة لم يسبق أن توصل إليها غيره.

2) **الطلاقة في التفكير:**

يجب أن يتصف تفكير المفكر بالطلاقة ، والتي تعني القدرة على التوصل إلى أكبر عدد ممكن من الأفكار ، وينصرف النظر عن إمكانية الأخذ بها من عدمها ، فيجب أن يكون لدى الشخص القدرة على تقبل أي فكرة تطرأ على ذهنه دون تقسيمها ،وبعد التوصل إلى أكبر عدد ممكن من الأفكار ، يتم إخضاعها للتصفية والتقييم.

3) **الإحساس بالمشاكل:**

ويقصد بذلك قدرة الشخص على الشعور بالمشكلة ،وتحديد أبعادها ،والتعمق في التفكير فيها،وما يرتبط بها من عناصر ومتغيرات ،وتبرز أهمية هذه القدرة على وجه الخصوص في المواقف التي تكون المشكلة فيها غير واضحة المعالم ،ويعكس الموقف مجرد ظاهرة يكمن وراءها سبب أو مشكلة ويكون لدى الشخص القدرة على تحليل الموقف للتوصل إلى السبب في حدوث الظاهرة .

4) **المرونة:**

[1]نعيم حافظ أبو جمعة،التسويق الابتكاري ،المنظمة العربية للتنمية الادارية ،القاهرة ،2003 ،ص 84..88.

ويقصد بالمرونة هنا قدرة الشخص على النظر إلى الشئ موضع الاعتبار من أكثر من زاوية وعدم التفكير في إطار حدود معينة أو أطر ثابتة بحيث يتمكن الشخص من التوصل إلى أفكار جديدة وغير تقليدية.

5) حب الاستطلاع :

ويعني ذلك أن الشخص المفكر لابد أن يكون محبا للاستطلاع ،ويرغب في المعرفة والتعليم باستمرار ، ولا يتوقف عند حد معين هذا المجال.

6) المثابرة وقبول التحدي:

ويقصد بذلك أن يصر الشخص المفكر على تحقيق الهدف في الموقف موضع الاعتبار ويتخطى أية عقبات أو معوقات تقف في طريق ذلك ،ولا يسلم بسهولة أو يتنازل عما يريد أن يصل إليه اليأس ،ولا يكتفي بتحقيق جزئية صغيرة من الهدف.

بل إن الفشل في موقف معين يزيد من إصراره وتصميمه على التوصل إلى حلول للمشاكل أو التعامل مع الموقف موضع الاعتبار.

7) القدرة على الاتصال الفعال:

يجب أن يتوافر لدى المفكر القدرة على الاتصال الفعال مع الآخرين و التعبير عن أفكاره بوضوح ،ومراعاة خصائص من ينقل إليهم هذه الأفكار ،واستخدام الوسيلة المناسبة لنقلها ،واختيار التوقيت المناسب لذلك ،وتفهم مصادر التشويش أو الشوشرة التي يمكن أن تؤثر على فعالية اتصاله بالآخرين ،ومحاولة تقليلها ،وتلقي ردود الفعل من قبل الآخرين ،وتفسيرها ،وإحداث التغييرات المطلوبة فيما يريد إيصاله طبقا لردود الأفعال هذه ،والقدرة على الإنصات ،وغير ذلك من القدرات لجعل الاتصال بالآخرين اتصالا فعالا يحقق هدفه.

فوائد رأس المال الفكري كميزة تنافسية في المؤسسة الفندقية

يعمل رأس المال الفكري كميزة تنافسية تقديم الخدمة للعملاء بأفضل طريقة ممكنة وذلك من خلال الأفكار المبتكرة و الجديدة الأمر الذي يؤدي إلى :

- المحافظة على حصتها السوقية.
- إمكانية الوصول إلى مركز القيادة في السوق.
- المحافظة على العملاء الحاليين وكسب عملاء جدد
- يساعد على الحفاظ على الميزة التنافسية لأطول وقت ممكن.
- تعظيم حصة المنظمة الفندقية من السوق السياحي
- تحقيق الأرباح المخططة ،عبر نشاطات المنظمة الفندقية .
- التنبؤ بحاجات ورغبات ضيوف المنظمة الفندقية.

- تحقيق مستوى عال من رضا ضيوف المنظمة الفندقية.
- المحافظة وتنمية المركز التنافسي للمنظمة الفندقية.
- تسعى المنظمة الفندقية إلى تحقيق أفضل نسبة إشغال ممكنة ، وترتبط نسبة الإشغال بنسبة الربحية التي يمكن أن تحققها المنظمة.

الخاتمة :

أصبحت المعرفة المتوافرة بالمنظمة ميزة تنافسية لها تميزها عن غيرها من المنظمات ، وتتمثل المعرفة في توافر الأفراد الذين لديهم معلومات ، معرفة مخزنة ، تقنيات مختلفة .

ونتيجة لذلك فإن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تقوم باستقطاب واختيار وتطوير وتنمية الأفراد العاملين بها والذين يمكنهم قيادة هذه المنظمات ، كما أن المنظمات الناجحة هي المنظمات التي تهتم بعملائها وحاجاتهم ورغباتهم ، وتستغل فرص التقنيات المختلفة الموجودة بالبيئة المحيطة بها ، ولذلك فإن التحدي الرئيسي أمام المنظمات اليوم هو التأكد من توافر الأفراد المهرة المتميزين وتدريبهم وتطويرهم وتنمية مهاراتهم.

وفي ختام هذه الدراسة تم التوصل إلى **النتائج** التالية:

– إن رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية في إنجاح المؤسسات بصفة عامة ونجاح المؤسسة الفندقية بصفة خاصة.

استغلال الموارد والكفاءات بشكل جيد، والتوليف بينها بطريقة فعالة أدى إلى إنشاء مزايا تنافسية حاسمة ومن درجة رفيعة.

– على المنظمات المعاصرة أن تحاول رسم الاستراتيجيات ووضع الخطط والبرامج لتنمية واستثمار رأس المال الفكري في إبداع حلول مبتكرة ومنتجات جديدة وخدمات متميزة تحقق مزايا تنافسية أعلى ووصولا أسرع إلى المستهلكين بمختلف أنواعهم.

– على المنظمة أن تدرك أن هناك اختلاف في قيمة هذه الأصول، فبعض الأصول تحتاج إلى تنميتها والاستثمار فيها، وبعضها يحتاج لوقف الاستثمار فيه، أما البعض الآخر فقد لا يكون ذو قيمة على الإطلاق، و هذا حتى يتسنى لها إدارة الأصول المعرفية بفعالية.

-

إن رأس المال الحقيقي الذي تملكه المنظمات هو رأس المال الفكري ويتمثل في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة.

-إن القرارات المتعلقة برأس المال الفكري هي قرارات إستراتيجية لأنها وسيلة أو أداة لتحقيق أهداف المنظمة.

-الميزة التنافسية مفهوم مركب يتطلب فهم جوهره، والاقتناع بالإمكانيات التي يقدمها في مجال التنافس.

-إن المحور الأساسي في فكر الإدارة الجديدة، هو خلق الميزة التنافسية وأن إدارة رأس المال الفكري بشكل فعال هو الدعامة والركيزة لهذه الميزة.

-إن اختيار المنظمة لمجموعة من الأدوار لرأسمالها الفكري يتوافق مع نوع المنظمة نفسها، وعلى رؤيتها لذاتها، والإستراتيجية التي تختارها.

وبناءا النتائج السابقة يمكن **اقتراح** ما يلي:

-على المؤسسة المحافظة على رأس مالها الفكري

-أن تنظر المؤسسة الفندقية لرأسمالها الفكري على أنه مفتاحها من اجل النجاح و التفوق و الاستمرارية وعيه يجب تنمية هذا المورد المهم وبخاصة أن المنتج المقدم من طرف الفنادق هو عبارة عن الخدمة الفندقية و التي تحتاج الى العقول الن =مفكرة من اجل كسب اكبر قدر من العملاء .

المراجع:

- أحمد محمد المصري ،إدارة الفنادق ،مؤسسة شهاب الجامعية ،الإسكندرية ،1998
- توماس أ. ستيوارت،2004، ثورة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين، ترجمة علا أحمد إصلاح، ، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ، مصر،2004
- حسن علي الزعبي ،" نظم المعلومات الإستراتيجية –مدخل إستراتيجي"، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن -2005
- فؤاد السيد المليجي ،المحاسبة في الأنشطة السياحية والفندقية ،الدار الجامعية ،الإسكندرية
- نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996
- نعيم حافظ أبو جمعة،التسويق الابتكاري ،المنظمة العربية للتنمية الادارية ،القاهرة ،2003
- مصطفى ، أحمد سيد، إدارة الموارد البشرية : الإدارة العصرية لرأس المال الفكري ،القاهرة ،2004
- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر.
- مروان السكر ،الفندقة إدارة واقتصاد،دارمجدللوي ،الأردن ، 1994
- محمد أمين محي الدين السيد علي ،إدارة الفنادق ،الأردن ،الطبعة الأولى ،1998

-عبد السلام أبو قحف ، " إدارة الأعمال الدولية ، دراسات وبحوث ميدانية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2001،

- عبد العزيز أبو نبعه،تسويق الخدمات المتخصصة ،الوراو ،الأردن ،الطبعةالاولى ،2005

- Ulrich, a new manages for human resources, Harvard business review, Januaryfebruary, 1998

الانترنت:

– أسامة عبد المنعم ،رأس المال الفكري وأثره على منشآت الأعمال الصناعية – دراسة حالة شركة الألبسة الجاهزة الأردنية، الموقع:[IMG]file:///C:/DOCUME%7E1/DVD/LOCALS%7E1/Temp/msohtml1/01/clip_image001.gif[/IMG]

– دون ذكر اسم الناشر، الميزة التنافسية والاستراتيجيات الأساسية، على الموقع:
http://samehar.wordpress.com/2006/06/25/a625/

- عبد الرحمن بن أحمد هيجان،رأس المال الفكري، إستراتيجية التحول من الفئة العامة إلى الفئة المتميزة ،الموقع: